

# COOPETICIÓN EN UN DESTINO TURÍSTICO DE FRONTERA ENTRE ARGENTINA, BRASIL Y PARAGUAY: EL CASO POLOIGUASSU\*

Recibido: 12 de diciembre de 2015 • Aprobado: 08 de mayo de 2016

DOI: 10.22395/seec.v19n40a6

Adriana Fumi Chim-Miki\*\*

Rosa María Batista-Canino\*\*\*

Pino Medina-Brito\*\*\*\*

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar el comportamiento de los participantes de la red de coopetición formada alrededor del Instituto Poloiguassu bajo la perspectiva de la cooperar por un beneficio común. Esta red es un eje que considera la existencia de recursos compartidos para el desarrollo sostenible de la región fronteriza entre Argentina, Brasil y Paraguay. La investigación es cualitativa, desarrolla un estudio de caso que utiliza técnicas de análisis de contenido de informes oficiales, observación no participativa y entrevistas a profundidad. Los resultados identifican en esta red, la existencia de relaciones de competición pura, coopetición basada en competición, coopetición basada en cooperación o cooperación pura, pero prevalece la coopetición. Se verificó que la alta presencia de cooperación proporcionada por la consciencia de ubicación compartida es de vital importancia para el desarrollo sostenible de este territorio turístico.

## PALABRAS CLAVE

Coopetición, cooperación, competitividad turística, redes inter organizativa, destino Iguassu.

## JEL CLASSIFICATION

L14, R11, Z32

## CONTENIDO

Introducción; 1. Marco teórico; 2. Metodología; 3. La red Poloiguassu: historia, relaciones y procesos de coproducción; 4. Discusión e implicaciones; 5. Conclusiones; Bibliografía; Anexos.

\* Artículo de investigación derivado del trabajo de campo para tesis doctoral titulada: Desarrollando un Modelo de Coopetición: Una aplicación al sector turístico en Brasil, desarrollada por la autora Adriana Fumi Chim-Miki para optar al título de Doctora en Turismo, Economía y Gestión, bajo la dirección de Rosa María Batista-Cano, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Palmas de Gran Canaria, España. La investigación obtuvo financiación de Fundación CAPES, Ministerio de Educación de Brasil, como un Proyecto independiente. Dicha investigación se realizó entre agosto y octubre de 2015. Se agradece a la Fundación CAPES-Ministerio de Educación, Brasil, el apoyo en las investigaciones que se realiza por medio de una beca para estudios de doctorado, proceso n° 0387-14-2.

\*\* Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Federal de Río Grande (FURG), Río Grande, Brasil Posgrado en Gestión Ambiental en Municipios y magíster en Geografía, Universidad Federal de Río Grande, Río Grande, Brasil. Doctora en Turismo, Economía y Gestión, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España. Dirección postal: Calle 29 de Abril, 51, Piso 609, C.P.:35007, Las Palmas de Gran Canaria, España. Teléfono:+34 630829029. Correo electrónico: [adriana.chimmiki@gmail.com](mailto:adriana.chimmiki@gmail.com).

\*\*\* Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Las Palmas de Gran Canaria, España. Doctora en Organización de Empresas, ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España. Investigadora del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES). Profesora en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo y en la Escuela de Doctorado de ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España. Dirección Postal: Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Modulo C, Campus de Tafira, C.P.:35017, Las Palmas de Gran Canaria, España. Teléfono:+34 928458647. Correo electrónico: [rosa.batistacano@ulpgc.es](mailto:rosa.batistacano@ulpgc.es).

\*\*\*\* Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Las Palmas de Gran Canaria, España. Doctora en Organización de Empresas, ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España. Investigadora en el Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES), ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España. Profesora en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo y en la Escuela de Ingenierías Industriales y Civiles de ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España. Dirección Postal: Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Módulo C, Campus de Tafira, C.P.: 35017, Las Palmas de Gran Canaria, España. Teléfono: +34 928458125. Correo electrónico: [pino.medina@ulpgc.es](mailto:pino.medina@ulpgc.es).

## COOPETITION IN THE ARGENTINIAN, BRAZILIAN AND PARAGUAYAN BORDER TOURIST DESTINATION

### ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the behavior of the participants of the coopetition network generated around the Poloiguassu Institute under the premise of cooperating in order to achieve common benefits. This network is an axis that considers the existence of shared resources for the sustainable development of the border regions between Argentina, Brazil and Paraguay. It is a qualitative research, a case study that uses analysis techniques based on official reports, non-participative and in-depth interviews. Results prove that in this network there is relations between companies based on; pure competition, coopetition based on competition, coopetition based on cooperation or pure cooperation, even though coopetition prevails. It was verified that the high presence of coopetition due to the awareness of a shared location is of vital importance for the sustainable development of this touristic sector.

### KEY WORDS

Coopetition, Cooperation, Touristic Competitiveness, Inter-organizational networks, Destination Iguassu.

### JEL CLASSIFICATION

L14, R11, Z32

### CONTENT

Introduction; 1. Theoretical framework; 2. Methodology; 3. Poloiguassu network; history relations and coproduction process; 4. Discussion and implications; 5. Conclusion's; Bibliography; Attachments.

## COOPETIÇÃO NUM DESTINO TURÍSTICO DE FRONTEIRA ENTRE ARGENTINA, BRASIL E PARAGUAI: O CASO POLOIGUASSU

### RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o comportamento dos participantes da rede de coopetição formada ao redor do Instituto Poloiguassu sob a perspectiva da cooperar por um benefício comum. Esta rede é um eixo que considera a existência de recursos compartilhados para o desenvolvimento sustentável da região fronteira entre Argentina, Brasil e Paraguai. A investigação é qualitativa, desenvolve um estudo de caso que utiliza técnicas de análise de conteúdo de informes oficiais, observação não participativa e entrevistas a profundidade. Os resultados identificam nesta rede, a existência de relações de competição pura, coopetição baseada em competição, coopetição baseada em cooperação ou cooperação pura, mas prevalece a coopetição. Se verificou que a alta presença de cooperação proporcionada pela consciência de localização compartilhada é de vital importância para o desenvolvimento sustentável deste território turístico.

### PALAVRAS CHAVE

Coopetição, Cooperação, Competitividade Turística, Redes inter organizativa, Destino Iguacu.

### JEL CLASSIFICAÇÃO

L14, R11, Z32

### CONTEÚDO

Introdução; 1. Marco teórico; 2. Metodologia; 3. A rede Poloiguassu: história, relações e processos de coprodução; 4. Discussão e implicações; 5. Conclusões; Bibliografia; Anexos.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad con gran interdependencia, no solo entre las empresas que operan en el sector turístico sino también entre los actores públicos y privados. Además, basado en el fundamento de una serie de autores, como por ejemplo, Della Corte (2000), Della Corte y Sciarelli (2012) y Chim-Miki, Batista-Canino y Gândara (2015), el turismo necesita de la complementariedad de la oferta para formar un producto que a los ojos del consumidor sea visto como único en virtud de su asentamiento en el destino turístico. Estas particularidades forman un contexto propicio para la colaboración entre los *stakeholders*, que Camarinha-Matos y Afsarmanesh (2006, p.529) indican como facilitadores del establecimiento de un tipo de red de organizaciones colaborativas, conocida por su término anglosajón como *Collaborative Networked Organizations* (CNO).

La forma de colaboración más común entre organizaciones turísticas y comerciales es la alianza para desarrollar acciones de promoción y comercialización del destino turístico, tal como indica Wang y Krakover (2008, p.127). No obstante, algunas redes se dedican al desarrollo turístico social, económico y ambiental, lo que genera un desarrollo territorial sostenible. Un creciente número de trabajos estudia estas relaciones en busca de comprenderlas, categorizarlas e identificar sus factores de éxito. Así, Lado, Boyd y Hanlon (1997), Dagnino y Padula (2002), Bengtsson y Kock (2014), entre otros, defienden que estas redes inter-organizativas representan intereses diversos de grupos de empresas complementarias, proveedores y competidores. Esta relación simultánea de cooperación y competición denominada por autores tales como Edgell y Haenisch (1995) y Brandengurger y Nalebuff (1996), el neologismo *coopetición*<sup>1</sup>. Si bien el término fue acuñado por Cherington (1913), y empleado con posterioridad por la empresa Novell para denominar su estrategia de mercado, son los autores Edgell y Haenisch (1995) quienes emplean el término para explicar la estrategia de desarrollo de destinos turísticos.

En el desarrollo turístico de ciudades circunscritas geográficamente y con la existencia de atractivos turísticos naturales compartidos, Kylänen y Mariani (2012) revelan que las empresas tienden a cooperar a medio-largo plazo con el fin de alcanzar a largo plazo una exitosa estrategia de marca para el destino turístico, mientras que compiten en el corto plazo por la atracción de los turistas. Kylänen y Rusko (2011) han trabajado desde la perspectiva de destinos que comparten una

---

<sup>1</sup> Cooperación es un neologismo creado originalmente en el idioma inglés (*coopetition* o *co-opetition*) que resulta de la combinación de las palabras competición + cooperación. Es término no se encuentra reconocida todavía por la Real Academia Española, pues es una palabra que está siendo utilizada en la moderna terminología académica y de gestión. Así, se puede encontrar en el título de hasta 284 artículos científicos recogidos en las bases de datos *Scopus* y *Web of Science*.

localización, es decir, se ubican dentro de una misma área, que se quiere desarrollar. A este contexto se le suma que la actividad turística posee una alta atomización de la oferta. Al final, se genera una similitud socio-cultural que según Bathelt (2006, p.277) puede resultar en una proximidad relacional que conduce los comportamientos hacia la cooperación.

En función de este contexto, el presente trabajo lleva a cabo una investigación de carácter cualitativo en la región fronteriza entre Argentina, Brasil y Paraguay donde se han formado alianzas para consagrar el '*Destino Iguassu*<sup>2</sup>' como un destino turístico compartido entre la región fronteriza de los países involucrados. De acuerdo con el Inventario Turístico de la ciudad brasileña Foz do Iguaçu, realizado por la Secretaría Municipal de Turismo (2014) esta región de triple frontera posee un recurso natural inimitable y compartido, las Cataratas de Iguassu. Localizadas en el río Iguassu, se ubican a 13 kilómetros del centro de la ciudad de Foz do Iguaçu (Brasil), a 10 kilómetros del puente *Tancredo Neves* (Frontera de Argentina, ciudad del Puerto Iguazú), a 20 kilómetros del Puente de la Amistad (Frontera de Paraguay, ciudad de Este), y a 30 kilómetros de la Central *Hidroeléctrica Itaipu* localizada en la frontera Brasil-Paraguay. Este contexto natural se complementa con el Parque Nacional de Itaipu (PNI) y el Complejo Turístico Itaipu (CTI) ubicados en Brasil. Las *Cataratas do Iguaçu* son consideradas una de las maravillas naturales del mundo, patrimonio mundial natural, que reciben más de 1,8 millones de visitantes al año.

Domareski (2011) ha realizado estudios sobre Foz do Iguaçu y considera que tanto desde un punto de vista económico como histórico, la región se ha desarrollado con base en este recurso natural: por un lado, con la generación de energía limpia, pues la hidroeléctrica de Itaipu (*Itaipu Binacional*) compartida entre Brasil y Paraguay es la mayor hidroeléctrica del mundo y, por otro lado, con la explotación turística del conjunto natural que ha posibilitado un desarrollo económico basado en el turismo de naturaleza, de aventura y de ecoturismo, oferta que el destino turístico ha complementado a lo largo del tiempo con turismo de compras (áreas de libre comercio) y turismo de eventos.

Bajo este contexto, el objetivo de este artículo es analizar el comportamiento de los participantes de la red de cooperación formada alrededor del Instituto PoloIguassu bajo la perspectiva de la cooperación.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos formulados, el trabajo se organiza en torno a seis apartados incluyendo el presente. Así, en el primer epígrafe se expone el marco teórico en el que se fundamenta el trabajo de investigación que se desarrolla

---

<sup>2</sup> En este texto, cuando se hace referencia al destino trinacional se escribe Iguassu, cuando se alude a la ciudad brasileña se transcribe su nombre original Foz de Iguaçu.

en este artículo. En el segundo apartado se expone la metodología, especificando que se trata de un estudio de caso, con uso de las técnicas cualitativas de observación no participativa, entrevistas y análisis de contenido de archivos de datos e informes. A continuación se presenta el caso, Red Poloiguassu, en torno al cual gira la investigación, aportando la historia, las relaciones presentes y los procesos de co-producción identificados en el mismo. En el cuarto apartado se discuten las aportaciones del caso y las implicaciones del mismo, para terminar en el quinto epígrafe con la exposición de las conclusiones de la investigación realizada.

## 1. MARCO TEÓRICO

Según los estudios de Bengtsson y Kock (2000; 2014) la coopetición es una relación paradójica entre dos o más actores que, al mismo tiempo, se encuentran involucrados en las interacciones cooperativas y competitivas, independiente que sea su relación horizontal o vertical. Existe ya una serie de estudios para analizar el comportamiento de los participantes en redes de coopetición; en concreto, Brandenburger y Nalebuff (1996) han introducido la temática y el término *co-opetition* en el medio académico expresando las relaciones entre empresas complementarias, concurrentes, proveedoras y clientes. Asimismo, Lado, Boyd y Hanlon (1997) analizaron las relaciones entre empresas bajo la orientación a cooperar o a competir, y propusieron niveles de comportamiento demandado por *rent-seeking*, que representa la búsqueda por recursos y capacidades externas a las organizaciones como motivación para el modelo de comportamiento en la red.

Bengtsson y Kock (2000), por su parte, afirman que las empresas tienden a cooperar en actividades realizadas a una distancia considerable de sus clientes, y a competir en actividades cercanas a ellos. Wang y Krakover (2008, p.131) también actúan en este sentido y consideran que, en redes de coopetición para comercialización del destino, las empresas pasan por los niveles de competición-coopetición-cooperación, lo que genera etapas de afiliación, coordinación, colaboración y redes estratégicas, en las que se puede observar la madurez del liderazgo de la DMO (*Destination Management Organization*) y la gestión del *marketing* del destino.

A su vez, la cooperación se observa como un fenómeno importante en los estudios científicos organizativos desde la década de 1970, a pesar de que como práctica cotidiana y empresarial está presente desde hace décadas. Los razonamientos de Becker (1977) indican que la ciencia sociológica entiende la sociedad como una extensa red de colaboración entre los más diversos actores, por lo que, la competición y el conflicto son intrínsecos a los sistemas sociales, pero la cooperación es, además, una relación primordial, sin la cual no habría sociedad. Algunos

autores, como Schmitz (1999, p. 3), trabajan la cooperación desde una perspectiva que llaman de eficiencia colectiva, donde el concepto es definido como la ventaja competitiva derivada de economías externas locales y la acción conjunta planificada o no planificada, la cual Nadvi (1999, p.1607) considera como eficiencia colectiva activa o pasiva.

Lynch (1990) utiliza el término cooperación para explicitar vínculos conjuntos de las empresas que buscan mejorar sus capacidades para competir en el mercado. En este mismo sentido, Wood y Gray (1991, p. 146) consideran qué ocurre cuando un grupo de actores autónomos se dedica a un proceso interactivo que utiliza normas y estructuras comunes para actuar o decidir sobre cuestiones relacionadas con el dominio común del grupo.

En destinos turísticos es común la organización en torno a una DMO y la formación de CNO para desarrollar el destino o para comercializarlo. En el contexto americano, Wang y Krakover (2008, p. 139) apuntan que los *Convention Visitors Bureau* (CVB) tienen asumido el papel de CNO, al promover la integración entre empresas y otras organizaciones del sector público y privado. El sector turístico, apuntado por autores como, Rispoli y Tamma (1995), Della Corte (2000, 2004), Della Corte y Sciarelli (2003; 2012) y Chim-Miki, Batista-Canino y Gândara (2015), es dominado por relaciones de interdependencia entre las empresas para ofrecer una experiencia completa al consumidor, y conducen a un contexto de mayor cooperación entre competidores directos; por lo tanto, se generan relaciones de coopección turística.

Sin embargo, el objetivo buscado en estas redes de coopección es la mejora de la competitividad turística que, según Newall (1992, p.94), en su completa extensión significa un medio y no un fin en sí mismo para el desarrollo de una región. Dentro de este marco y apoyado en los presupuestos teóricos de Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003) se subraya que la competitividad turística presupone el desarrollo sostenible, lo que permite obtener mejores flujos turísticos que otro destino, con un uso más racional, sostenible y efectivo de los recursos, lo que genera una experiencia turística de calidad y mejores condiciones de vida para la población local.

En su investigación de las relaciones coordinadas en forma de red en destinos, Fyall, Garrod y Wang. (2012, p. 11) han presentado un estudio que define 3 tipos de relaciones: colaboración orgánica; colaboración mediada intra-destino y colaboración mediada intra e inter-destino. Desde esta perspectiva, la red se establece entre algunos componentes del sector para constituir una alianza empresarial, o entre organizaciones para hacer frente a las dificultades del mercado, o entre destinos y sus componentes. El desarrollo de esta última forma en general exige un contexto

facilitador, como, por ejemplo, un recorrido histórico común, un atractivo compartido o zonas geográficas específicas como destinos vecinos.

Este trabajo utiliza la teoría de coopetición, donde Chim-Miki, Batista-Canino y Gândara (2015, p. 6) definen que para un destino la *coopetición turística* es un comportamiento diádico que supone cooperar y competir al mismo tiempo, y que ocurre entre dos o más actores del destino turístico con el fin de promover su desarrollo como un producto integral, en general articulado por una gobernanza conjunta que conduce a un proceso de co-producción.

Ceglie y Dini (1999, p. 1) afirmaron que una red empresarial se conceptúa como un grupo de empresas que cooperan en el desarrollo de un proyecto conjunto y se complementan entre sí, buscando eficiencia colectiva para la mejora de la competitividad. A su vez, los estudios de Camagni (1991) consideran que es un conjunto cerrado de vínculos seleccionados y socios preferenciales; por lo tanto, se da con carácter excluyente, lo que puede no ser aplicable a un análisis integral de un destino turístico. En este sentido, De Olivieri (2007, p. 234) ha resumido el concepto de varios autores y organismos mundiales estableciendo que una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y definido de empresas independientes, las cuales colaboran para alcanzar objetivos comunes a medio y largo plazo; dichos objetivos están orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.

En la coopetición el factor asociación es clave y representa la formación de alianzas colaborativas entre los participantes de la cadena de valor de un destino. Se trata de relaciones de *partnering*, definidas por Crowley y Karim (1995) como una estrategia cooperativa que una organización implementa, al tiempo que modifica y complementa los tradicionales límites que separan a las organizaciones en un ambiente competitivo. De esta manera, los fundamentos del *partnering*, que se puede encontrar en Mohr y Spekman (1994) y Cheng, Li y Love (2000), crean un ambiente cohesionado en el que todos los miembros asociados interactúen en la realización del proyecto.

Los factores de ubicación compartida, dependencia y confianza mutua generan un ambiente de reconocimiento de la complementariedad y diseminación de valores compartidos, lo que es indicado en los estudios de Jensen y Meckling (1976) y Williamson (1975), e implican trabajar con otros para lograr objetivos propios y, al mismo tiempo, los de una organización o sistema. En este mismo sentido, el estudio de Guillén-Parra, Nalda y Perles (2011) subraya que esta interdependencia condiciona la actuación de un individuo a la de otras personas.

El comportamiento de coopetición posee dos extremos que forman un híbrido: la competencia y la cooperación. Gnyawali y Madhavan (2001) indican que cuando se está frente a estados de pura competencia, la atención de los asociados se centra en estrategias de apropiación de valor, mientras que en el otro extremo está la cooperación pura, donde la atención se enfoca en estrategias colectivas para la generación de valor. Eriksson (2008, p.431) presenta una lógica similar, que puede ser observada desde la clasificación de niveles de coopetición presentada en su trabajo, donde sugiere la existencia de dos tipos de coopetición: (1) coopetición basada en competencia y (2) coopetición basada en cooperación. Según estas perspectivas, se analizaron las estrategias de los asociados en la red organizativa formada por el Instituto PoloIguassu y se clasificaron en los ejes de varianza desde competencia hacia cooperación pasando por las dos dimensiones de coopetición indicadas por Eriksson (2008, p. 431).

Así, a continuación, dentro de este orden de ideas presentadas, se ha analizado la red organizativa formada por el Instituto PoloIguassu, considerándola como un sistema de coopetición.

## 2. METODOLOGÍA

El trabajo se aborda desde el planteamiento de un análisis cualitativo debido a que el enfoque del estudio traza objetivos exploratorios y descriptivos, siguiendo una línea de trabajos realizados por Miles y Huberman (1984) y Kylänen y Mariani (2012). El diseño de la investigación incluye datos recogidos de forma sistemática a través de un trabajo de campo realizado entre agosto y octubre de 2015 en el destino. La metodología aplicada conllevó observación no participativa (Hammersley y Atkinson, 1995), a través de visitas a instituciones turísticas ubicadas en la ciudad brasileña, aunque algunas poseen socios de los tres países, entrevistas en profundidad con directivos de las asociaciones turísticas ubicadas en el lado brasileño de la frontera y análisis de documentos/archivos relacionados. En estudios de destinos turísticos, Kylänen y Mariani (2012, p. 64) indican la idoneidad del uso del método de estudio del caso cuando se sabe poco acerca de las perspectivas del fenómeno y se intenta responder a cuestiones relacionadas con aspectos del fenómeno que ayuden a comprender el 'porqué' y el 'cómo'.

En concreto, el caso analizado abarca la red formada por un instituto para el desarrollo de una región trinacional: Instituto PoloIguassu. Para abordar este caso el análisis se estructuró como sigue:

1. Verificación de la historia del PoloIguassu, reconocimiento de su carácter institucional, de la estructura global de la red constituida y de su relación con la gestión del destino;



2. Análisis de la relación existente entre las partes interesadas, dinámicas interinstitucionales de cooperación y/o cooperativas y sus motivos dentro del contexto formado;
3. Examen de la co-producción generada por la red y su relación con el desarrollo territorial sostenible.

Las entrevistas fueron realizadas con personas clave de las instituciones turísticas asociadas a la red, totalizándose 10 entrevistas en profundidad con duraciones que oscilan entre los 30 minutos y las 2 horas. El contenido de las mismas se centró en obtener información sobre la estructura del destino Iguassu, desafíos y tensiones relacionadas con la competencia y con la cooperación, y las estrategias de desarrollo para el destino integrado (anexo B). A su vez, los archivos y documentos analizados fueron los Estatutos de Poloiguassu, los Informes de 'Balance Social' de los últimos 5 años (2010 a 2014), así como comunicados de prensa, folletos y material publicitario generado por la gestión del Poloiguassu. Este análisis verificó la planificación de acciones y la efectiva realización de las mismas, así como la generación de co-producción entre los actores de la red. El listado de instituciones turísticas que participaran de este estudio se puede consultar en el anexo A de este artículo.

Por otro lado, también fue necesario incluir estrategias de observación no participativa en el análisis del trabajo de campo etnográfico efectuado en el destino, con el fin de comprender mejor las dinámicas internas. Se asistió a reuniones del COMTUR (Junta Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu, Brasil) y PROFOZ (Núcleo de Proyectos Turísticos de Foz do Iguaçu, Brasil). La observación contribuyó a la identificación de procesos concretos, prácticas, actores, ritmos, ambiente de trabajo e identificación de los comportamientos de cooperación.

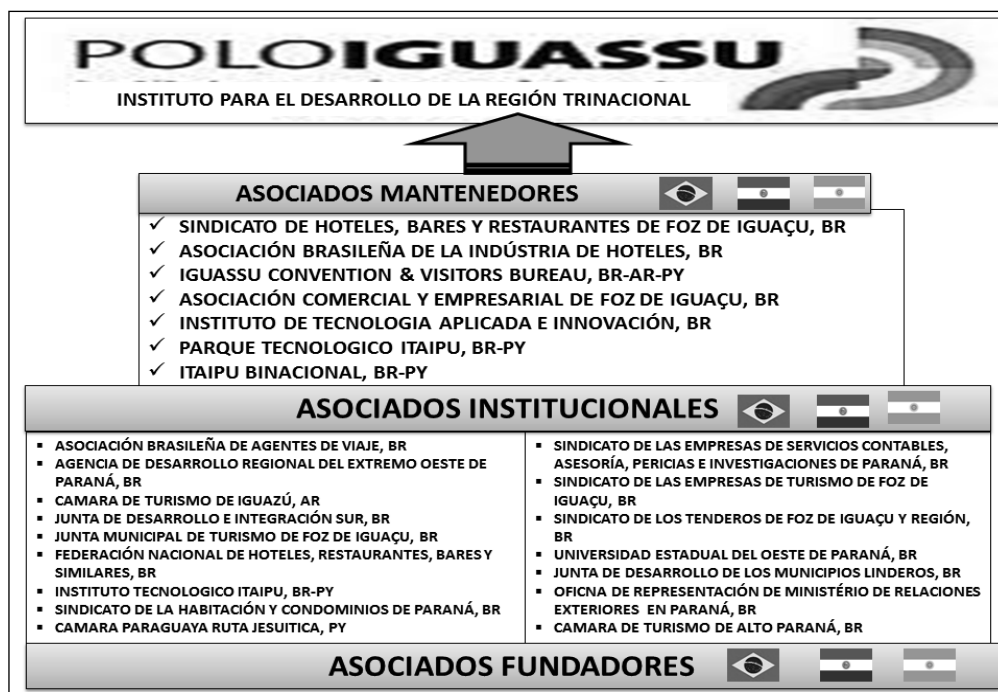
### **3. LA RED POLOIGUASSU: HISTORIA, RELACIONES Y PROCESOS DE CO-PRODUCCIÓN**

El Instituto fue fundado en el año de 1996 para actuar de forma integrada en áreas de gestión, educación e investigación en turismo con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible de la región trinacional de Iguassu. El Poloiguassu (2011) especifica que el turismo era la actividad motriz y eje de integración, así como la valorización de la cultura entre los tres países que comparten este territorio.

Se compone de 3 grandes grupos de asociados: los socios mantenedores; los socios institucionales y los socios fundadores (ver figura 1). A excepción de los socios fundadores, los asociados son otras instituciones públicas y privadas, asociaciones empresariales o sindicatos de empresas que, a su vez, representan una serie de empresas y empresarios agrupados por sub-categorías de actividades, por ejemplo,

hoteles, restaurantes, agencias de viajes, consejos públicos, etc. Esta composición le concede el rango de ser una red de redes, un *hub*<sup>3</sup> de unión entre los diversos sub-sectores que componen el gran sector turístico y empresarial en este enclave.

Figura 1. Red de composición del Instituto Pololguassu



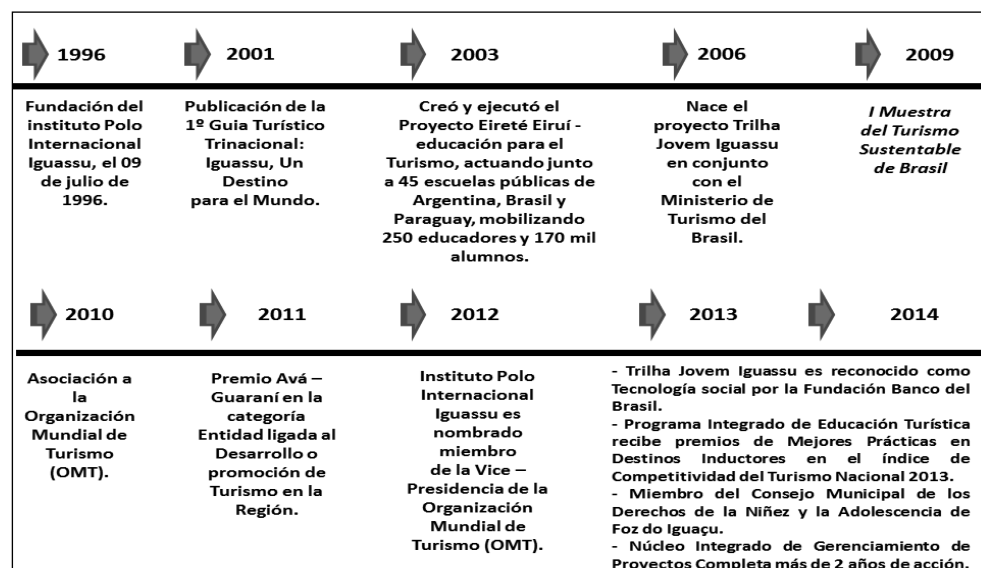
Fuente: Elaboración propia desde el Pololguassu (2011)

A lo largo de estos 19 años (figura 2) varias acciones se han estructurado en programas continuos del Pololguassu que han derivado en madurez de la red, fortalecimiento de la gestión, reconocimiento de la comunidad y del sector público dando lugar a la confianza mutua entre los asociados. En el año 2001 comienzan las acciones con visibilidad externa para la población local, gobiernos y empresas. La publicación de una guía turística formalizó, a los ojos del consumidor, el Destino Iguassu, con áreas y atractivos compartidos entre los tres países. A continuación, en 2003 un proyecto de educación para el turismo ejecutado en los tres países tuvo destacada actuación, involucró a más de diecisiete mil alumnos. En 2006 se firma una importante red colaborativa con el Ministerio de Turismo de Brasil para el programa 'Trilha Jovem' (Sendero Joven), que buscó la capacitación e inserción de jóvenes en el mercado laboral del Destino Iguassu. Estas actuaciones fueron reconocidas en la I Muestra de Turismo Sostenible realizada por el Ministerio de Turismo de Brasil (MTur)

<sup>3</sup> *Hub* es una terminología utilizada para expresar un punto central de red o un concentrador.

en 2009. A continuación, en 2010, la trayectoria del Instituto empieza a alcanzar un reconocimiento más amplio que el propio territorio nacional o latinoamericano, pues el Instituto pasa a ser afiliado a la OMT (Organización Mundial del Turismo) y transcurrido poco tiempo es nombrado miembro de la Vice-presidencia de este organismo en 2012. A lo largo del tiempo, ha recibido varios premios, y un buen número de nuevos programas han sido co-creados por los asociados a través de la gestión promovida por el Poloiguassu.

Figura 2: Línea del tiempo de los principales acontecimientos del Poloiguassu



Fuente: Elaboración propia desde Instituto Poloiguassu (2010, 2014)

Por Co-producción se entiende el resultado de las estrategias conjuntas, en este caso, los productos generados en conjunto por la red de asociados del Poloiguassu. La co-producción del Instituto fue dividida en tres grandes ejes:

- Poloiguassu Gestión
- Poloiguassu Estudio e Investigación
- Poloiguassu Educación

La tabla 1 presenta una síntesis de los actuales proyectos conducidos por el Instituto Poloiguassu en el eje Gestión; ellos representan los resultados del comportamiento cooperativo de la red, que visualiza el destino como producto integral, al tiempo que desarrolla una gestión colectiva.

Tabla 1. Co-Producción en el eje 'gestión' de la red de coopectación Pololguassu

Acción/Proyecto	Co-Productos / Resultados
<p><b>Núcleo de Proyectos y Capacitación de Recursos (NPCR):</b> Identificar, clasificar y difundir las acciones para promover la cooperación de las instituciones financieras de proyectos como forma de apoyar el Destino Iguazú en su plan de acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Creación de un Banco de instituciones financieras con identificación de 456 fuentes de financiación nacionales e internacionales.</li> </ul>
<p><b>Núcleo de Investigación en turismo (NIT):</b> Estructurar un núcleo de estudios con el objetivo de crear metodologías y generar datos estratégicos relacionados al sector turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implantación del núcleo de investigación aplicada y creación de tecnologías sociales para la extracción de datos y seguimiento de la actividad turística.</li> </ul>
<p><b>Turismo sostenible de base comunitaria:</b> Fortalecimiento del turismo sostenible de base comunitaria celebrada en forma participativa con pequeños productores para que el turismo genere una fuente de ingresos adicional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Con apoyo del Ministerio de Turismo se realizó la comercialización y el desarrollo del Turismo de Base Comunitaria (TBC) en el oeste de Paraná, Brasil.</li> <li>* El proyecto incluyó siete municipios brasileños y benefició a 14 familias a través de la formación y dos intercambios de experiencias con las iniciativas de otros estados, se fundó el primer grupo de turismo comunitario de la región denominado <i>Aconchego do Campo</i>.</li> </ul>
<p><b>Foro Internacional de Turismo de Iguassu:</b> Promocionar el debate científico y la relación entre los académicos y los empresarios/profesionales del turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En colaboración con la Fundación Parque Tecnológico Itaipu y De Angeli Ferias y Eventos, el Poloiguassu celebra desde 2009, el Foro Internacional de Turismo, ya se encuentra en su quinta edición, y reúne académicos de los tres países.</li> </ul>
<p><b>Gestión de la calidad en Turismo:</b> Participar de forma activa en el desarrollo y ejecución de proyectos en el área de excelencia de calidad centrada en la gestión de personas y procesos en empresas e instituciones de Turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El Instituto apoyó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en ABNT NBR ISO 9000;</li> <li>* Evaluación de satisfacción de los servicios turísticos en el Complejo Turístico Itaipu (CTI);</li> <li>* Desarrollo de un manual de gestión de riesgos del CTI y del manual de Normas y procedimientos;</li> <li>* Movilización y capacitación de auditores internos del Sistema General de Calidad – ISO 9001.</li> </ul>

<i>Acción/Proyecto</i>	<i>Co-Productos / Resultados</i>
<b>Modelo de Gestión Innovadora:</b> Buscar soluciones sostenibles para los negocios del complejo y aumentar la satisfacción del cliente.	* Formación de un equipo de colaboradores de diversas áreas de gestión y operacional para analizar puntos críticos y buscar soluciones. Proyecto en fase de validación y aplicación.
<b>Foro de Turismo Sostenible Cataratas y caminos:</b> Desarrollar y supervisar la planificación estratégica de un foro para promover la integración de los agentes del turismo regional.	* Formación de los técnicos de turismo de los municipios para el desarrollo organizado de la zona; * Creación y producción de material institucional del foro para identificar y caracterizar las reuniones y eventos organizados, junto con la estructuración de la comunicación web y en prensa.
<b>Programa de entrenamiento y desarrollo técnico y comportamental para los colaboradores del CTI:</b> Promover la mejoría profesional de los empleados en el CTI.	* Realización de un diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación de necesidades de capacitación; * Creación de un programa que tiene en su esencia más que impartir conocimientos, optimizar las técnicas de aprendizaje orientadas a cambiar actitudes.

Fuente: Elaboración propia desde Instituto Iguassu (2010, 2014)

Por otro lado, el segundo eje trata de los estudios e investigaciones; en este cinco proyectos presentan resultados relevantes como co-productos derivados de la colectividad en la red estratégica de coopetición del PoloIguassu (tabla 2).

**Tabla 2. Co-Producción en el eje estudios e Investigaciones de la red de coopetición Pololguassu**

<i>Acción/Proyecto/Objetivo</i>	<i>Co-Productos / Resultados</i>
<b>Atracción lúdica:</b> Promover los atractivos lúdicos en el CTI.	* Hacer de un estudio histórico de la ejecución de todas las actividades ya cumplidas, e identificar otras experiencias en el mercado; * Realización del taller de creatividad, que reunió a expertos de diferentes áreas y localidades para desarrollar propuestas bajo la construcción colectiva del tema. A partir de estas propuestas se escogieron tres para el desarrollo e implementación.

Acción/Proyecto/Objetivo	Co-Productos / Resultados
<p><b>Investigación de Demanda Turística:</b> Realizar estudio de demanda y perfil turístico en la región.</p>	<p>* La investigación involucró una alianza entre Fundación Parque Tecnológico Itaipu Brasil, la Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles e Iguassu Convention y Visitors Bureau, y fueron contratados 30 investigadores para la aplicación de cuestionarios y entrevistas a turistas nacionales e internacionales en diversos lugares y atractivos turísticos de Foz do Iguaçú; en total fueron entrevistados 1157 turistas.</p>
<p><b>Estudio del impacto económico del turismo en Foz do Iguaçú:</b> Medir el efecto turismo en la actividad económica y en el bienestar de la sociedad.</p>	<p>* Sistematización de indicadores para el seguimiento del impacto del turismo en la economía local, la generación de conocimiento y la concesión de subvenciones para la toma de decisiones estratégicas para el sector.</p>
<p><b>Acciones de sensibilización a los diversos públicos del CTI:</b> Llevar a cabo actividades de sensibilización de los diversos grupos de interés PTI.</p>	<p>* En colaboración con la empresa incubada Educarefoz se realizó un diagnóstico de la percepción de los habitantes del Parque Tecnológico Itaipu (PTI) sobre el turismo;</p> <p>* Un total de 547 entrevistas se llevaron a cabo y, como resultado, se han desarrollado para trabajar las 24 inserciones lúdicas sobre los conceptos del turismo y hospitalidad; se sensibiliza a los habitantes del parque para la <i>buena acogida</i>.</p>
<p><b>Desarrollo de productos y servicios innovadores en turismo:</b> Promover la innovación en los servicios turísticos, la Fundación Parque Tecnológico Itaipu y Poloiguassu.</p>	<p>* Taller que reunió a un grupo multidisciplinario de profesionales que trabajan en el mercado y/o en el mundo académico con experiencia en las siguientes áreas: diseño, educación y cultura de la innovación en el turismo. Los resultados generarían proyectos para su implantación en los años siguientes.</p>

Fuente: Elaboración propia desde Instituto Iguassu (2010, 2014)

Por último, el tercer eje es Poloiguassu educación, en el que destacan cinco proyectos que presentan excelentes resultados, cuyos co-productos son derivados de cooperación y demuestran una madurez de la red hacia el desarrollo sostenible de la actividad turística (tabla 3).

Tabla 3: Co-Producción en el eje Educación de la red de Coopetición Poloiguassu

Acción/Proyecto/Objetivo	Co-Productos / Resultados
<p><b>Programa de Educación Integrada de Turismo (PIET):</b> Desarrollar actividades sociales y educativas que permitan a las personas de la región visualizar las posibilidades del turismo y hacer frente a las transformaciones necesarias para fortalecer la actividad en el ámbito local y regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Actividades de sensibilización con 2.500 personas del Destino Iguassu;</li> <li>* Actividades socio-educativas que permitan el acercamiento de la población al turismo y a la creación de la identidad del Destino Iguassu.</li> </ul>
<p><b>Programa PDE – Para un Destino de Excelencia:</b> Promover el desarrollo profesional en general como un proceso de mejora continua de habilidades y capacidades para el turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realización de cursos de cualificación profesional en la hostelería, instalaciones de alojamiento y comida y bebida para los 500 profesionales de la industria turística, según las Normas Técnicas Brasileñas de Turismo;</li> <li>* Calificación de los servicios turísticos;</li> <li>* Sensibilización de los empresarios y empleados sobre la importancia de la calidad del servicio;</li> <li>* Difusión de la metodología y el <i>espíritu</i> del modelo de gobernanza para otros destinos.</li> </ul>
<p><b>Programa Diálogos de Frontera:</b> Promover la integración Latinoamericana</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de una serie de reuniones, conferencias y debates sobre temas de actualidad centrados en el tema de la integración; la iniciativa fue coordinada por la Fundación Parque Tecnológico Itaipu (FPTI) y los sindicatos, en colaboración con el Instituto de Estudios Avanzados del Mercosur (IMEA), Centro para el Conocimiento Social y Ambiental y el cuidado de la Cuenca del Plata, la Oficina del Ministerio representante extranjero en Paraná (Erepar) y Centro Internacional de Hidroinformática, la UNESCO. En el primer año, figuran 10 reuniones y 17 invitados y alrededor de 4000 participantes.</li> <li>* La creación y consolidación de la UNILA (Universidad Federal de Integración Latinoamericana) y el IFET (Instituto Federal de Educación) instalados en el interior del PTI.</li> </ul>

Acción/Proyecto/Objetivo	Co-Productos / Resultados
<p><b>Proyecto Sendero Joven Iguassu:</b></p> <p>Aumentar la promoción de la inclusión, retención y carrera en el sector del turismo de jóvenes de bajos ingresos a través de la promoción del auto-desarrollo de habilidades básicas en los jóvenes para trabajar en el sector turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implantó el Programa de formación con 580 horas de curso distribuidas en 400h presenciales, 100h de actividades autónomas, 80h de prácticas profesionales.</li> <li>* Graduó e incorporó al mercado laboral 550 jóvenes desde su implantación en el año de 2006.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia Instituto Iguassu (2010, 2014)

#### 4. DISCUSIÓN E IMPLICACIONES

Basado en la escala propuesta por Eriksson (2008), en la red PoloIguassu se verifican varias dimensiones del comportamiento de cooepetición según los intereses involucrados entre los asociados y su mayor o menor proximidad con el consumidor, o sea, el carácter más comercial, o más institucional de desarrollo de la actividad turística.

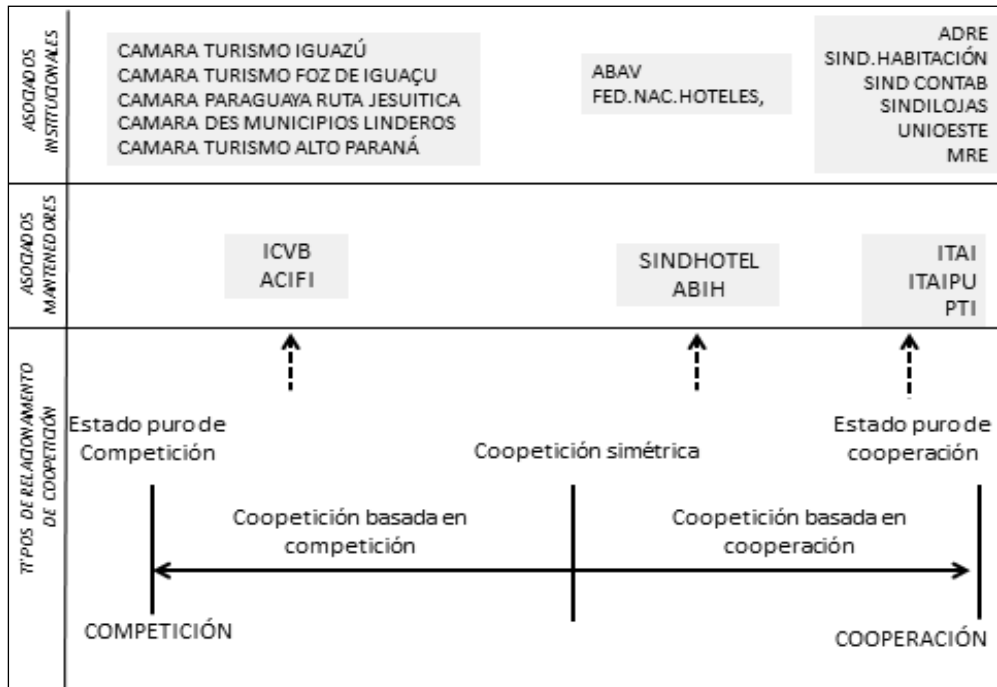
Entre los socios mantenedores predomina la cooperación pura o cooepetición basada en la cooperación. Tres de los asociados (Itaipu Binacional, Parque Tecnológico Itaipu e Instituto de Tecnología Aplicada a la Innovación) son instituciones no relacionadas con el turismo de forma directa, sino con la explotación de la energía hidroeléctrica generada por las *Cascadas de Iguassu*; no obstante, el propio complejo hidroeléctrico y su operación son atractivos turísticos. Así que el interés de estas empresas es mucho más institucional que comercial. No obstante, dos asociados son representantes de grupos de empresas turísticas, además representan al mismo grupo de actividades: los establecimientos de hospedaje, restaurantes, bares y similares (Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles y el Sindicato de Hoteles de Foz do Iguaçu). Son instituciones formadas por empresas que compiten en directo entre sí, así que la relación es de cooepetición basada en la cooperación, con el objetivo de generar mejoras en el flujo turístico, en las infraestructuras y en el atractivo del destino en general. O sea, a pesar de representar a competidores directos, entre las dos instituciones no hay competencia directa, pero sí colaboración, entonces cooperan para crear estrategias colectivas de generación de valor que beneficiarán a sus asociados.

Mientras, dos asociados de la red Instituto PoloIguassu desarrollan una relación de competencia directa al atraer empresas para su propia cartera de socios: el Iguassu Convention y Visitors Bureau (ICVB) y la Asociación Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu (ACIFI) buscan asociados entre los empresarios de la región, por lo tanto, compiten entre sí para ser la asociación con el mayor número de empresas, es decir,



con mayor representatividad empresarial. Por esto, su relación de coopetición se basa en la competición (ver figura 3).

Figura 3. Tipo de comportamiento de coopetición entre los asociados de la red



Fuente: Elaboración propia adaptado desde Eriksson (2008, p. 431)

Un análisis similar se aplicó a los asociados institucionales. La cooperación pura se verifica entre seis organizaciones (figura 3), que son universidades, Ministerio de Relaciones Exteriores, agencias públicas de desarrollo económico y sindicatos de contables, de comerciantes y de construcción civil. Al igual que entre los asociados mantenedores, la cooperación pura ocurre entre instituciones que no son turísticas, en cuanto que en las dos asociaciones que reúnen empresas del sector turístico la relación coopetitiva se basa en la cooperación para buscar estrategias de generación de valor. Se trata de dos asociaciones turísticas que abarcan actividades empresariales diferentes, la Asociación Brasileña de Agencias de Viajes (ABAV) y la Federación Nacional de Hoteles. En este contexto, ambas procuran que el PoloIguassu desarrolle acciones que beneficien más a su categoría de actividades (agencias de viajes u hoteles), por lo que generan un comportamiento hacia la coopetición. Sin embargo, trabajan en conjunto para el desarrollo del destino, cooperan en la generación de valor y con consciencia de la interdependencia entre sus particulares categorías de actividad empresarial.

Por último, se verifica que, entre las Cámaras Municipales de las ciudades fronterizas de cada país, o de los municipios que están alrededor del lago Itaipu, la relación es operar dentro de la red con una cooepetición basada en la competición. Estos organismos representan los países y ciudades que comparten los atractivos que forman el destino Iguassu, pero cada una de las ciudades posee su propio parque hotelero, restaurantes, atractivos propios y, en algunos casos, su propio aeropuerto. Por lo tanto, las ciudades compiten por cuestiones como la vía de entrada del turista al destino, así como por atraer y retener al turista en su lado del destino compartido. De esta forma, buscan estrategias colectivas para mejorar el destino Iguassu, al tiempo que desarrollan estrategias individuales para atraer al turista a su ciudad (figura 3). Estados de competición pura no fueron verificados entre los asociados de la red PoloIguassu.

Esta clasificación indica que el comportamiento cooepetitivo en la red PoloIguassu es determinado por el contexto de mercado, y considera que la proximidad con la actividad turística y con el cliente juega un papel clave en la forma en que la cooepetición se desarrollará en el interior de la red.

El estudio se proyecta para desarrollar una revisión histórica sobre la formación de la red organizativa PoloIguassu y comprender qué niveles de cooperación-competición alcanzan las relaciones de los asociados; además, verifica si este sistema de cooepetición genera co-producción sostenible en el territorio en el que se pretende desarrollar. Las entrevistas con los presidentes y directores de las organizaciones pertenecientes a la red y otros participantes de la cadena turística, en conjunto con el análisis de contenido de informes oficiales del gobierno y del Instituto PoloIguassu, generaron una extensa cantidad de información que se sintetiza en este trabajo.

Diversos grados de cooepetición son observados en la red. Las instituciones que operan de manera indirecta en el turismo, o sea, que no presentaron dependencia comercial directa, muestran relaciones de cooperación pura o cooepetición basada en cooperación. Por otro lado, las instituciones cuyo principal eje es la atención al turista (ej. las asociaciones de hoteles) o la captación de flujos turísticos para su ciudad (ej. las cámaras de los municipios) presentan comportamiento de cooepetición basada en la competencia (figura 3). No obstante, comportamientos de pura competición no fueron identificados en la red. En consecuencia, la cooperación prevalece entre ellos y, aunque intentan maximizar sus resultados individuales, operan de forma colectiva, lo que garantiza el desarrollo del destino Iguassu. Estos hallazgos confirman las teorías de Wang y Krakover (2008) que afirman que las empresas de turismo se involucran en relaciones con otras empresas, en parte, debido a intereses comunes, pero, otra parte se compone de intereses conflictivos.

Asimismo, dicha investigación, considera el nivel de relación entre los actores y los objetivos de sus organizaciones, y apunta que la gran parte del comportamiento en redes de los *stakeholders* del turismo ya no se centra en competencia o cooperación, sino en cooperación, que representa un pensamiento dominante cuando se trata de comercialización del destino.

Las entrevistas indicaron que existe un elevado grado de confianza mutua entre los asociados, y un reconocimiento de la necesidad de una unión para maximizar los resultados del destino. Esta confianza mutua es más fuerte en los asociados del lado brasileño, lo que es comprensible pues hay un mayor número de organizaciones asociadas, incluso, el propio Instituto Iguassu está ubicado en el territorio de Brasil. Además, la política de ICVB (Iguassu Convention y Visitors Bureau), por ejemplo, es hacer atractivo para el turista el destino Iguassu, para que el hospedaje tenga lugar en el lado brasileño, a pesar de que la experiencia turística sea integrada. Así que, aunque los atractivos ofertados se encuentran dispersos por la triple frontera, localizados en las tres ciudades que la componen y las empresas asociadas del ICVB de los tres países, existe una tendencia para centralizar la entrada del turista por la frontera brasileña.

Se observa un nivel de confianza y compromiso entre las organizaciones del destino de forma tal que las conexiones o vínculos que surgen entre ellas son tan fuertes que hacen que no existan límites entre las mismas a la hora de operar, y se trabaja en conjunto para el bien común del destino. Esto ocurre porque es una comunidad pequeña, compuesta de empresarios del turismo que operan en el destino desde hace tiempo; muchos de ellos ocupan cargos directivos en varias asociaciones al mismo tiempo, por ejemplo, el Presidente del Sindhotel también es Vicepresidente del FundoIguassu y miembro de la Cámara municipal de turismo de Foz do Iguaçu, además de poseer hoteles, restaurantes y otros emprendimientos turísticos en la región. Así que en la entrevista con este director se observó que el límite entre las organizaciones es confuso en su pensamiento y que, al final, casi se comprenden como una única instancia. Esta situación favorece el reconocimiento de una gestión integrada y disminuye las situaciones de competición por intereses individuales, lo que fortalece la macro visión del destino como un emprendimiento único.

Los co-productos que la red generó están muy comprometidos a difundir la idea del turismo como actividad económica principal, a concienciar y a preparar a la población local para actuar de forma proactiva en el sector, lo que provoca un desarrollo sostenible e inclusivo. La preocupación por la capacitación, no solo focalizándola en la calidad del servicio turístico, sino también en la inclusión de los jóvenes y de los ciudadanos en general de los tres países de la cadena turística, es

una acción importante para que el turismo tenga reflejos positivos para todos. La creación de espacios de integración y de discusión de los problemas comunes entre los pueblos latinoamericanos también representa una madurez en las relaciones de cooperación, que alcanzan un nivel extremo en términos de grados de competitividad previsto en las teorías de Esser y otros (1996).

En efecto, los co-productos en el eje de gestión indican la madurez de las acciones hacia una gestión integrada del destino, preocupándose por la obtención de recursos financieros para los proyectos de los asociados, la búsqueda de la innovación en el destino y la gestión coordinada. Llama la atención que la red busca una integración entre el sector empresarial y el sector académico y científico del sector turístico. Existen co-productos que generan esta integración como los foros y los congresos donde las conferencias científicas conviven en armonía con las conferencias empresariales, dando paso a una mutua transferencia de conocimientos y experiencias.

Al comparar las evidencias entre entrevistas, análisis de documentos y las informaciones de fuentes secundarias, se observa que algunos de los co-productos aún no han alcanzado todos sus objetivos, como es el caso de las investigaciones de la demanda turística y de los impactos económicos del turismo. Al participar en una reunión del grupo, en calidad de observadores no participantes, se pudo verificar que estas temáticas son un punto de gran debate, pues intentan construir una metodología propia para obtener un dato más fiable del flujo turístico total en el destino y del porcentaje de dependencia económica, directa e indirecta, que tiene el destino de la actividad turística.

Las entrevistas revelaron que muchos de los directivos, que también son empresarios, están dispuestos a colaborar para mejorar la competitividad del destino y que la comprenden en su forma más compleja. A pesar de que ellos no conocen el concepto teórico de competitividad turística definido por Ritchie y Crouch (2003), asocian poseer competitividad con mayor flujo turístico, un producto con calidad, mayores ganancias para las empresas, más empleos en el sector turístico y mejores condiciones de vida para la población local, todo ello manteniendo la sostenibilidad del recurso natural. Esta concepción del término dirige las acciones de la red, y se pudo comprobar en las entrevistas que muchos empresarios destacan que una acción debe ser primero buena para el destino, pues en el futuro esto también será bueno para su negocio. Por ejemplo, los actores de los tres destinos han decidido apoyar el establecimiento de un servicio público de transporte entre el aeropuerto de Foz do Iguaçu, Brasil y el centro de esta ciudad brasileña, a pesar de que esto genera una reducción en las ganancias de las empresas que actúan en este tipo de traslado; sin embargo, la decisión ha contado con el 100 % del apoyo de los asociados.

Aunque los asociados reconozcan la existencia de una interdependencia entre ellos para actuar en el sector turístico, la madurez de sus comportamientos como empresarios y como directivos en las instituciones, según los propios entrevistados, es porque la ciudad de Foz do Iguacu está distante de los centros políticos y decisorios de los países, y por mucho tiempo fue relegada a un segundo plano, lo que resultó en una gran necesidad de unión entre los empresarios locales y la comunidad para desarrollarse por cuenta propia. Hoy representan un caso de éxito en el escenario nacional de Brasil, a punto de llegar a ser utilizada como destino piloto para la implantación de importantes políticas y acciones de desarrollo turístico.

## 5. CONCLUSIONES

El presente trabajo analiza la Red PoloIguassu, en concreto, las relaciones cooperativas existentes. Es un enfoque de estudio de caso que se basa en diversas metodologías y técnicas de análisis, por lo que se hizo uso de entrevistas en profundidad, análisis de contenido de documentos e informes, y observación no participativa. En definitiva, la red PoloIguassu es un *hub* de redes, ya que sus asociados son organizaciones que, a su vez se interrelacionan con otras organizaciones. Además, dentro del contexto de gobernanza del destino, la red PoloIguassu es el brazo ejecutivo de la llamada gestión integrada, que es una junta que los diversos actores involucrados en la red reconocen como la institución que conduce la gobernanza general del destino. La formación de esta Gestión Integrada es un nodo central que reúne todas las fuerzas representativas, públicas y privadas, del destino. Como institución formal no existe, ya que no es una empresa u organización, pero reúne cuatro grandes poderes del turismo local: el Fundo Iguassu, el poder público municipal, el *Iguassu Convention and Visitors Bureau* (ICVB) y la Itaipu Binacional. Así pues, hay que puntualizar que, en términos de análisis de la gestión del destino, este trabajo es un análisis parcial, ya que existe una red de las redes por encima de todo, o sea, una gran CNO reconocida por todas los *stakeholders* del turismo en las tres ciudades fronterizas, que se nombra 'Gestión Integrada'.

La gran diferencia de la red PoloIguassu, frente a otras DMO (*Destination Management Organization*) o CNO (*Collaborative Network Organizations*) en otros destinos, es que no existe una preocupación directa con la comercialización del destino, pues dejan esta temática para los asociados, o para la Gestión Integrada, y centran su acción principal en el desarrollo sostenible del Destino Iguassu de forma integradora, innovadora y con inclusión social.

Establecer una red entre organizaciones con intereses individuales y asociados propios ya es un reto, hecho que se acentúa cuando involucra a tres países diferentes

que, a pesar de estar co-ubicados, poseen tradiciones, herencias, colonización, grados de desarrollo económico y social, e idiomas diferentes.

El análisis precedente indica que compartir ubicación y atractivos naturales es factor clave y pre-condicionante para que las relaciones entre las organizaciones empresariales del Destino Iguassu logren altos grados de coopectición basado en la cooperación. Las empresas compiten, las asociaciones también, pero al tiempo que colaboran, se apoyan unas a otras y generan co-productos. Por lo tanto, evolucionan como si se tratara de un proceso emprendedor compartido, donde prevalece el comportamiento de cooperación o coopectición basada en la cooperación. Sin duda, la coopectición actúa como atenuador de los efectos negativos de la competencia pura, representando un comportamiento deseable y maduro para desarrollar de forma sostenible este territorio turístico.

La principal limitación de este trabajo se refiere a la procedencia de las entrevistas, realizadas únicamente en las asociaciones ubicadas en el lado brasileño de la frontera. Ahora bien, algunas poseen socios de los tres países y existen casos en los que el presidente de la asociación es argentino o uruguayo. Además, el Instituto PoloIguassu realiza acciones para el desarrollo del destino integralmente, aunque se localiza en Brasil y las asociaciones más dinámicas son las brasileñas.

Por último, se propone la realización de investigaciones en destinos turísticos bajo la perspectiva de coopectición, especialmente definiendo las variables que influyen sobre los tipos de coopectición, así como establecer modelos explicativos y de medida para este constructo. De esta manera, se podrá formar la base tanto teórica como empírica de este paradigma que se apunta como una nueva frontera en los estudios de competitividad territorial sostenible, así como un comportamiento explicativo de los mercados actuales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bathelt, Harald (2006). Geographies of production: Growth regimes in spatial perspective 3 – toward a relational view of economic action and policy. En: *Progress in Human Geography*, Vol. 30, No. 2, p. 223–236.
- Becker, Howard S. (1977). *Uma teoria de ação coletiva*. Editora Zahar, Rio de Janeiro, 225p.
- Bengtsson, Maria y Kock, Sören (2000). Coopetition in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. En: *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, N° 5, p. 411-426.
- Bengtsson, Maria y Kock, Sören (2014). Coopetition—Quo vadis? past accomplishments and future challenges. En: *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, p. 180-188.
- Brandenburger, Adam y Nalebuff, Barry (1996). *Co-opetition*. Editora Harper Collins Business, London, 287p.

- Camagni, Roberto (1991). *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. Belhaven-Pinter, London, 224p.
- Camarinha-Matos, Luis. M. y Afsarmanesh, Hamideh (2006). Collaborative networks: Value creation in a knowledge society. En: *Knowledge Enterprise*, IFIP, Vol. 207, p. 26-40.
- Ceglie, Giovanna y Dini, Marco (1999). SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO. Geneva: UNIDO, 24p.
- Cheng, Eddie. W.; Li, Heng y Love, P. E. D. (2000). Establishment of critical success factors for construction partnering. En: *Journal of management in engineering*, Vol. 16, No. 2, p. 84-92.
- Cherington, P. T. (1913). *Advertising as a business force*. Boston: The Associated advertising clubs of America, 569p.
- Chim-Miki, Adriana F.; Batista-Canino, Rosa. M. y Gândara, José M (2015). Analizando el factor Coopetición en los Monitores de competitividad: Una comparación entre Brasil, España y TTCI. En: XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR), Natal/RN, Brasil, 15p.
- Crowley, Larry. G. y Karim, Ariful (1995). Conceptual model of partnering. En: *Journal of management in engineering*, ASCE, Vol. 11, No. 5, p. 33-39.
- Dagnino, Giovanni y Padula, Giovanna (2002). Coopetition strategy. En: Second European Academy of Management Annual Conference, Stockholm, p. 9-11.
- Della Corte, Valentina (2000). *La gestione dei sistemi locali di oferta turistica*. Ed. CEDAM, Padova, 415p.
- Della Corte, Valentina (2004). *La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator*. Ed. CEDAM, Padova, 329p.
- Della Corte, Valentina y Sciarelli Mauro (2003). Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell'Information & Communication Technology. Congresso Internazionale sulle Tendenze di Marketing, 28-29 de noviembre, Venecia, Italia, 23p.
- Della Corte, Valentina y Sciarelli, Mauro (2012). Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks? En: *Corporate Ownership and Control*, Vol. 12, No. 1, D-CONT3, p. 363-379.
- De Olivieri, Maria Antonia C (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 13, No. 2, p. 230-248.
- Domareski, Thays Cristina (2011). *A Competitividade das Destinações Turísticas: O caso de Foz do Iguaçu (PR), BRASIL. Balneário Camboriú, Dissertação de Mestrado, Universidade Do Vale Do Itajaí (UNIVALI)*, 182p.
- Dwyer, Larry y Kim, Chulwon (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. En: *Current issues in tourism*, Vol. 6, No. 5, p. 369-414.
- Edgell, D. L. y Haenisch, T. R. (1995). *Coopetition: Global tourism beyond the millennium: Charting the course for education, government, and commerce*. International Policy Publishing, USA, 148p.

- Eriksson, Per Erik (2008). Achieving suitable coopetition in Buyer–Supplier relationships: The case of AstraZeneca. En: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 15, No. 4, p. 425-454.
- Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk y Meyer-Stamer, Jörg (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. En: Revista de la CEPAL, Vol. 59, No. 8, p. 39-52.
- Fyall, Alan; Garrod, Brian y Wang, Youcheng (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. En: Journal of Destination Marketing & Management, Vol.1, No. 1, p. 10-26.
- Guillén-Parra, Manuel; Lleó de Nalda, Álvaro y Santiago Marco Perles, Ginés (2011). Towards a more humanistic understanding of organizational trust. En: Journal of management development, Vol. 30, No. 6, p.605-614.
- Gnyawali, Devi R. y Madhavan, Ravindranath (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. En: The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 3, p. 431–445.
- Hammersley, Martyn y Atkinson, Paul (1995). *Ethnography. Principles in practice*. Ed. Routledge, London, 309p.
- Jensen, Michael C. y Meckling, William H (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. En: Journal of financial economics, Vol. 3, No. 4, p. 305-360.
- Kylänen, Mika y Mariani, Marcello M (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. En: Anatolia, Vol. 23, No. 1, p. 61-74.
- Kylänen, Mika, y Rusko, Rauno (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-luosto tourism destination in the Finnish Lapland. En: European Management Journal, Vol.29, No. 3, p. 193-205.
- Lado, Augustine A.; Boyd, Nancy G. y Hanlon, Susan C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. En: Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, p. 110-141.
- Luo, Yadong (2007). A coopetition perspective of global competition. En: Journal of World Business, Vol. 42, No. 2, p. 129-144.
- Lynch, Robert. P. (1990). Building alliances to penetrate European markets. En: Journal Business Strategy, Vol. 11, No. 2, marzo/abril, p. 4-8.
- Miles, Matthew B. y Huberman, Michael (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Sage publications, 263p.
- Mohr, Jakki y Spekman, Robert (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. En: Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 2, p. 135-152.
- Nadvi, Khalid (1999). Collective Efficiency and Collective Failure: The Response of the Sialkot Surgical Instrument Cluster to Global Quality Pressures. En: World Development, Vol. 27, No. 9, p. 1605-1626.



- Newall, J. Edward (1992). The challenge of competitiveness. En: Business quarterly, Vol. 56, No. 4, p. 94-100.
- Poloiguassu (2010). Balanço Social. Foz do Iguacu, Ed. Instituto para Desenvolvimento da Região trinacional, 34p.
- Poloiguassu (2011). Balanço Social. Foz do Iguacu, Ed. Instituto para Desenvolvimento da Região trinacional, 34p.
- Poloiguassu (2014). Balanço Social. Foz do Iguacu, Ed. Instituto para Desenvolvimento da Região trinacional, 34p.
- Rispoli Maurizio y Tamma Michele (1995). Le Risposte Strategiche alla Complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri, Giappichelli, Torino, 362p.
- Schmitz, Hubert (1999). Collective efficiency and increasing returns. En: Cambridge Journal of Economics, Vol. 23, No. 4, p. 465-483.
- Secretaria Municipal de Turismo. (2014). Inventario Turístico de Foz do Iguacu 2015. Prefeitura Municipal. Foz do Iguacu, 20p.
- Ritchie, JR Brent y Crouch, Geoffrey Ian (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. Oxon, Ed. CABI Publishing, 267p.
- Wang, Youcheng y Krakover, Shaul (2008). Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition? En: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No. 2, p.126-141.
- Williamson, Oliver (1975). Markets and hierarchies. New York: Ed. The Free Press. 286p.
- Wood, Donna J. y Gray, Barbara (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. En: The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 27, No. 2, p. 139-162.

## ANEXO A. LISTADO DE INSTITUCIONES ENTREVISTADAS EN LA CIUDAD DE FOZ DO IGUAÇU-PR

<i>Organización turística</i>	<i>Entrevistado</i>	<i>Ciudad y fecha</i>
Associação Brasileira das Agências de Viagens- ABAV- PR	Newton Paulo de Abreu Angeli – Delegado regional da ABAV Foz do Iguaçu	Foz do Iguaçu, 21/10/2015
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Paraná- ABIH-PR	Simone Villanueva – Presidente	Foz do Iguaçu, 21/10/2010
Associação Brasileira de Empresas de Eventos – ABEOC PR	Cibele Regina Carvalho – Presidente	Curitiba, 14/09/2015
Associação Brasileira de bares e restaurantes- ABRASEL - REGIONAL	Luciano Ferreira Bartolomeu - Director ejecutivo	Curitiba, 18/09/2015
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes– ABRABAR PR	Fabio Aguayo – Presidente	Curitiba, 18/09/2015
Associação Brasileira dos Guias de Turismo – ABGTUR	Luci Jacomel Kowalczuk – Secretaria ejecutiva	Curitiba, 17/09/2015
Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo – ABRAJET PR	Antônio Claret De Rezende. Vice presidente	Curitiba, 25/09/2015
Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras –ABRACCEF	Margareth Sobrinho Pizzatto – Representante regional PR	Curitiba, 15/09/2015
Associação de Hostels do Estado do Paraná – AHPR	Karla Lemos - Presidente	Curitiba, 01/10/2015
Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu- ACIFI	Carlos Antonio Moretti Michellon – Director	Foz do Iguaçu, 28/10/2015
Associação dos Agentes de Turismo de Foz do Iguaçu- AGETURFI	Jacobo Schneider – Director	Foz do Iguaçu, 29/10/2015
Associação de Turismo Receptivo Internacional de Foz- ATRIFI	Enio Eidt – Presidente	Foz do Iguaçu, 29/10/2015
Conselho Municipal de Turismo- COMTUR	Licerio Santos – Presidente	Foz do Iguaçu, 23/10/2015
Iguassu Convention & Visitors Bureau – ICVB	Fernando Martín – Presidente	Foz do Iguaçu, 26/10/2015

<i>Organización turística</i>	<i>Entrevistado</i>	<i>Ciudad y fecha</i>
Instituto Polo Internacional Iguassu	Karina Zavilenski Custodio – Asistente de coordinación	Foz do Iguaçu, 28/10/2015
Fundo Iguassu	Licerio Santos – Miembro del consejo	Foz do Iguaçu, 23/10/2015
SEBRAE Foz Do Iguaçu	Edinaldo Aguiar – Técnico e Consultor	Foz do Iguaçu, 30/10/2015
Secretaria de Estado do Turismo - Regional Foz de Iguaçu-SETU	Valeria Mariotti- Secretaria ejecutiva	Foz do Iguaçu, 23/10/2015
Sindicato de Hoteis- SIND-HOTEIS	Carlos Antonio da Silva – Presidente	Foz do Iguaçu, 27/10/2015
Sindicato Estadual Dos Guias Do Paraná- SINDEGTUR	Lucia Maria Kispergher Pereira – Presidente	Foz do Iguaçu, 27/10/2015
Sindicato dos Guias de Turismo- SINGTUR	Sidnei dos Reis – Presidente	Foz do Iguaçu, 26/10/2015
COOTTRAFOZ	Vitalino Capelleto – Presidente	Foz do Iguaçu, 30/10/2015
PROFOZ	Nuno Maia Areias – Coordinador de projetos	Foz do Iguaçu, 23/10/2015
Secretaria do Turismo de Foz do Iguaçu	Paulo Tremarin – Secretario del turismo municipal	Foz do Iguaçu, 26/10/2015
COPERTAXI	Nilson Pereira - Presidente	Foz do Iguaçu, 23/10/2016
Sindicato das Empresas de Turismo de Foz do Iguaçu - SINDETUR	Fernando Antonio Martin – Presidente	Foz do Iguaçu, 23/10/2016

## ANEXO B – GUION DE LAS ENTREVISTAS

<b>1. Nombre de la asociación/organización:</b>	
<b>2. Año de fundación de la asociación/organización:</b>	
<b>3. Datos de localización</b> <b>Dirección de la asociación:</b> <b>Teléfono/e-mail/del entrevistado:</b>	
<b>4. Objetivo principal de la asociación:</b>	
<b>5. Naturaleza de la asociación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obligatoria y gratuita</li> <li>○ Obligatoria y con pago de tasa de asociación</li> <li>○ Optativa y gratuita</li> <li>○ Optativa y con pago de tasa asociativa</li> </ul>	<b>6. Carácter de la asociación en términos de filiación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organismo gubernamental</li> <li>○ (institución pública)</li> <li>○ Organismo de la Iniciativa Privada (institución privada)</li> <li>○ Organismo Mixto (público-privado)</li> </ul>
<b>7. Cuál es el área territorial de cobertura de la asociación:</b>	
<b>8. Número de asociados en el momento actual:</b>	
<b>9. Indique el perfil de los afiliados a la asociación (marque los que procedan):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Empresas en general</li> <li>○ Solamente empresas u organismos relacionados con actividad turística</li> <li>○ Solamente empresas u organismos relacionados con un tipo específico de actividad empresarial. Citar cual:</li> <li>○ Organismos gubernamentales</li> <li>○ Organizaciones sin ánimo de lucro</li> <li>○ Cualquier persona u organización interesada en el desarrollo turístico del destino</li> <li>○ Solamente personas físicas (no empresas)</li> </ul>	
<b>10. Cuál el número medio anual de acciones para promover y comercializar el destino realizado por la asociación:</b>	
<b>11. Indique el grado de rivalidad entre las asociaciones del Destino Iguassu:</b>	

**12. Explique brevemente, cuántos y qué tipos de programas en redes empresariales conduce su asociación:**

- o Cooperación para desarrollo de innovación turística
- o Cooperación para el desarrollo turístico en general del destino
- o Cooperación con sector público para el desarrollo del destino
- o Cooperación para capacitación de recursos humanos en este sector
- o Cooperación para co-creación de valor turístico, o sea, programas en los que participan los asociados y el consumidor con el objetivo de desarrollar nuevos productos/servicios o mejorar los actuales en el destino.
- o Cooperación con otros destinos para el desarrollo de la región turística
- o Cooperación para marketing del destino
- o Otros tipos de programas que la asociación desarrolla diferente de los anteriores:

\_\_\_\_\_

**13. Comente su percepción sobre el desarrollo turístico del Destino Iguassu y la forma de gestión turística**

